

November 2023

# Dialog Impuls

DAS MAGAZIN  
DER STADTSPARKASSE DÜSSELDORF  
FÜR WIRTSCHAFT, GESELLSCHAFT  
UND FINANZEN.

## Wie KI alles durchdringt

Künstliche Intelligenz im Mittelstand

# Liebe Leserinnen und Leser,

das Thema dieser Ausgabe – der Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI) – prägt längst unsere Wirtschaft. In Zeiten rasanter Digitalisierung kann es sich niemand leisten, den Anschluss zu verlieren.

In der Wirtschaftsregion Düsseldorf sehen wir, dass sich hier einiges bewegt: Der Düsseldorfer Flughafen beispielsweise treibt die Transformation mit Hochdruck voran und entwickelt KI-basierte, selbstlernende und vollautomatische Nahverkehrssysteme rund um den heute schon fahrerlosen SkyTrain. Wir begleiten das Projekt als Finanzierungspartner.

Wie den Flughafen unterstützen wir auch andere Unternehmen in der Region dabei, die notwendigen Transformationen anzustoßen und zu finanzieren – aber auch weitere Partner:innen für die Umsetzung zu finden. Dass unsere Netzwerkveranstaltungen ihren Zweck erfüllen, zeigt das Beispiel der Digitalagentur dxm, die bei „Dialog im Mittelstand“ buchstäblich ihren ClimatePartner gefunden hat.

Denn trotz des großen Potenzials von KI dürfen wir nicht vergessen, dass sie auch ihre Grenzen hat. Herz, Nähe und Empathie lassen sich nicht digitalisieren. Partnerschaften basieren auf Vertrauen und Augenhöhe. Deshalb setzen wir nicht nur auf Technologie, sondern auch auf den persönlichen Austausch.

Ich wünsche Ihnen viele neue Impulse bei der Lektüre dieser Ausgabe.

Ihre



Henrietta Six

Mitglied des Vorstandes Stadtsparkasse Düsseldorf





12



16



22

## Märkte im Fokus

### 04 **Kommentar: Ein Orchester in Harmonie**

Ein Kommentar von Saber Romdhani, KI-Enthusiast und Agile Leader

### 05 **Künstliche Intelligenz: Zeit, zu handeln!**

Was KI für mittelständische Unternehmen bedeutet und wie sie sich im Zuge dieser technologischen Revolution positionieren können.

### 08 **Generative KI: Nichts verpassen**

Welche Entwicklungen Sie im Blick behalten sollten.

### 10 **Innovation und Nachhaltigkeit: Der Düsseldorfer Flughafen setzt auf Mobilität der Zukunft**

Wasserstofftechnologie, Elektrifizierung und intelligente Vernetzung – die Zahl der mit Nachdruck betriebenen Projekte ist groß.

### 11 **Unternehmensverkauf? So gelingt's!**

Carsten Häming von der Corporate Finance Mittelstandsberatung gibt Tipps für einen erfolgreichen Übergang.

### 12 **Kreativabteilung der Finanzierer**

Seit 20 Jahren unterstützt und begleitet die Abteilung Strukturierte Finanzierungen gewerbliche Kund:innen bei komplexen Finanzierungsvorhaben.

### 16 **Sack & Kiesselbach & tennagels: Zu Hause am Rhein, weltweit erfolgreich**

Beide Unternehmen kommen aus Düsseldorf, bedienen eine Nische und sind damit auch international erfolgreich.

## Impulse

### 20 **MRH Trowe Insurance Brokers GmbH: Risiken richtig transferieren**

Einbruch, Forderungsausfälle, Cyberkriminalität: Unternehmen brauchen den passenden Versicherungsschutz.

### 21 **Neues Eventformat**

Impulsvorträge mit Weitblick

### 21 **Podcast #DigiDUS: Düsseldorf digital**

Wie kann die rasante KI-Entwicklung Pflegekräfte entlasten?

### 22 **dxm GmbH & Co. KG: Transparenz statt Greenwashing**

Das Unternehmen möchte nachhaltiger werden und kommuniziert die Reise öffentlich.

## Einblicke

### 24 **„Kundenreise Private Banking“: Ihre Meinung und Ihre Ideen sind gefragt!**

Robin Nehring, Leiter der strategischen Unternehmensentwicklung, und Giuseppe Mini, Direktor Private Banking, über die „Reisepläne“.

## Kapitalmarkt

### 26 **Finanzmärkte: Die richtige Mischung macht's**

Für Anleger:innen gibt es derzeit viele Unsicherheiten. Jetzt kommt es darauf an, das Risiko zu streuen und auf den richtigen Mix zu achten.

#### Impressum (V. i. S. d. P.)

**Herausgeber:** Stadtparkasse Düsseldorf, Gruppe Kommunikation und Kultur, Berliner Allee 33, 40212 Düsseldorf

**Kontakt:** dialogimpuls@sskduesseldorf.de, Tel.: 0211 878-1981

**Redaktion:** K12 Agentur für Kommunikation und Innovation GmbH, Düsseldorf, Klaus Hackert Kommunikation, Düsseldorf

**Gestaltung:** Gockel Design, Wuppertal **Litho:** troop production, Düsseldorf **Druck:** Druckstudio GmbH, Düsseldorf **Erscheinungsweise:** zweimal jährlich



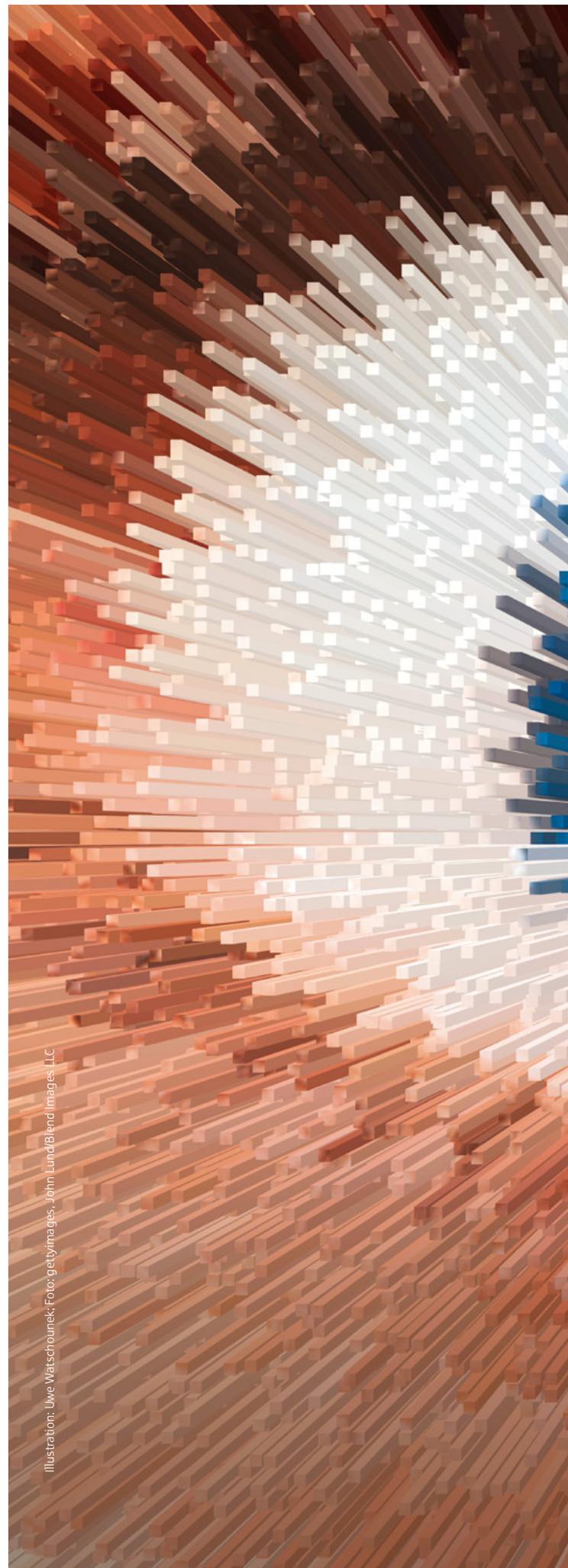
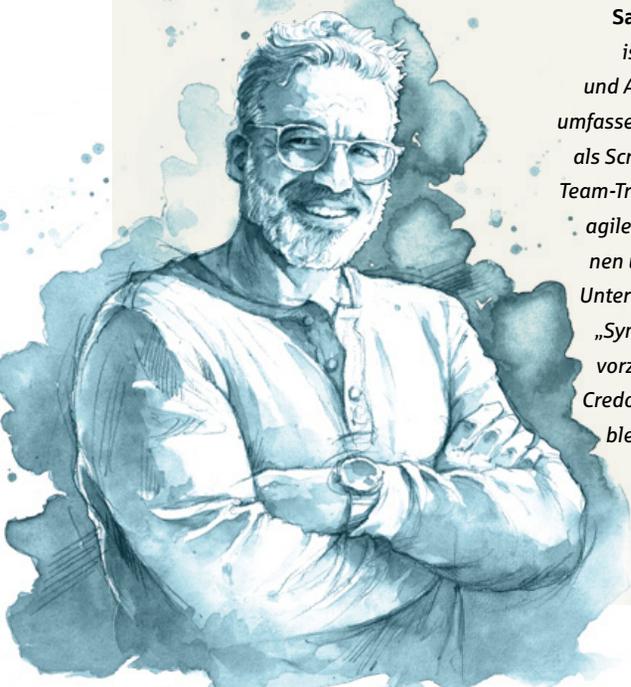
Kommentar

# KI im Mittelstand: ein Orchester in Harmonie

Von Saber Romdhani, KI-Enthusiast und Agile Leader

**K**ünstliche Intelligenz (KI) wird oft als revolutionäres Instrument für Unternehmen gefeiert. Doch bevor wir uns von den Klängen der KI verzaubern lassen, sollten wir sicherstellen, dass unser Orchester gut eingestimmt ist. Für den Mittelstand heißt das: Wer KI-Technologien implementieren möchte, muss auch für das passende Umfeld sorgen. Nur wenn die Grundlagen stimmen, ergibt es ein harmonisches Ganzes: Agile Arbeitsweisen fördern eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung, die dazu beiträgt, dass Unternehmen das Potenzial von KI voll ausschöpfen können. Flache Hierarchien bedeuten in der Regel weniger Bürokratie und schnellere Entscheidungen, aber auch mehr Austausch und Voneinander-Lernen. Teams, die selbstorganisiert arbeiten, haben die Flexibilität, neue Lösungen auszuprobieren. Dabei übernehmen Führungskräfte die Rolle der Dirigenten. Sie müssen mit ihrem Führungsstil Eigenverantwortung und Kreativität fördern, um das Orchester aus Menschen und Maschine zu Höchstleistungen zu führen. Auf diese Weise kann KI wundervolle „Musik“ erzeugen. Bevor wir sie aber als das nächste große Ding anpreisen, sollten wir sicherstellen, dass unsere Unternehmen bereit sind, mitzuspielen.

**Saber Romdhani**  
ist KI-Enthusiast  
und Agile Leader mit  
umfassender Erfahrung  
als Scrum-Master und  
Team-Trainer. Er fördert  
agile Transformationen  
und versteht es,  
Unternehmen auf die  
„Symphonie der KI“  
vorbereiten. Sein  
Credo: „In Bewegung  
bleiben, neugierig  
bleiben.“





Künstliche Intelligenz

# Zeit, zu handeln!

In einer Welt, in der Daten als die Währung der Zukunft angesehen werden, treibt die künstliche Intelligenz (KI) einen beispiellosen Wandel voran. Es gibt kaum einen Bereich, der von den Fortschritten durch KI unberührt bleibt. Große Technologieunternehmen aus aller Welt investieren massiv in deren Entwicklung und Anwendung. Doch was bedeutet das für mittelständische Unternehmen und wie können sie sich im Zuge dieser technologischen Revolution positionieren?

**K**I hat das Potenzial, den Mittelstand in vielerlei Hinsicht zu verändern. Laut der Studie „The State of AI“ des CRM-Plattform-Anbieters HubSpot gehen drei von vier deutschen Befragten davon aus, KI könne ihr Unternehmen zu einem Wachstum führen, das ohne diese Technologie unerreichbar wäre. Gründe dafür sind, dass sie durch KI weniger Zeit mit manuellen, zeitraubenden Aufgaben verbringen, dass KI die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Abteilungen in Unternehmen verbessern, lästige Routineaufgaben übernehmen oder Erkenntnisse aus Daten ziehen kann, die sonst unentdeckt

## Die AiF

*ist das industriegetragene Netzwerk zur Förderung von Forschung, Transfer und Innovation im Mittelstand. Sie hat zum Ziel, Forschung für den Mittelstand zu initiieren, den wissenschaftlichen Nachwuchs und Fachkräfte auf innovativen Gebieten zu qualifizieren sowie den Austausch über die Ergebnisse wissenschaftlicher Forschung zu organisieren.*

blieben – zum Beispiel, um Kundenverhalten besser zu verstehen.

Soweit die Theorie. Wir haben den Praxischeck mit Jan-Frederik Kremer gemacht. Er ist Geschäftsführer der AiF Forschung Technik Kommunikation GmbH sowie Leiter und Mitbegründer des AiF InnovatorsNet.

### **Mittelstand und KI – wie ist die Lage?**

**Jan-Frederik Kremer:** Ungefähr 50 Prozent haben das Thema auf dem Schirm und setzen KI in all ihren Variationen schon lange ein, ohne dass es entsprechend gelabelt ist: für Predictive Maintenance, in der Produktion, in der Planung von Logistikprozessen, Kommunikation und Vertrieb ... das sind eher die größeren Mittelständler. Und dann gibt es die andere Hälfte. Das sind meiner Erfahrung nach oft die kleineren Betriebe, die sich seit Generationen auf ein bestimm-

tes Produkt spezialisiert haben und das auch sehr gut machen, aber nicht so offen für Neues sind oder sich Investitionen nicht leisten können.

**Es gibt zwei Arten von KI: Generative KI erzeugt neue Daten basierend auf vorhandenen, zum Beispiel KI-generierte Bilder oder Texte. Ein bekanntes Beispiel ist ChatGPT. Nicht generative KI erkennt Muster in Daten und trifft Vorhersagen oder hilft bei Entscheidungen, erzeugt aber keine neuen Daten. Wo kann der Mittelstand KI überhaupt einsetzen?**

**Jan-Frederik Kremer:** Das hängt natürlich immer von der Struktur und dem Geschäftsmodell des Unternehmens ab. Es gibt ja nicht den einen Mittelstand, er ist so breit und so bunt wie das Leben. Aber grundsätzlich kann ich sagen, dass für Mittelständler zum Beispiel standardisierte Serviceprozesse interessant sind, einfach weil Kunden so etwas heute erwarten. Produzierende Unternehmen setzen KI im Bereich Produktionsplanung, Produktionsprozesse, Produktdesign, Logistikplanung, Mustererkennung, Finanzplanung und so weiter ein. Im B2C-Geschäft gibt es Anwendungsmöglichkeiten im Bereich Sales oder Marketing.

**Jan-Frederik Kremer,**  
Geschäftsführer der AiF  
Forschung Technik Kommunikation GmbH sowie Leiter  
und Mitbegründer des AiF  
InnovatorsNet

### **Wird es bald nicht mehr ohne KI gehen?**

**Jan-Frederik Kremer:** Diejenigen, die künstliche Intelligenz einsetzen, haben klar Kosten- und Wettbewerbsvorteile. KI kann auch eine Lösung bei Fachkräftemangel sein – weil sie die Effizienz steigert, aber auch die Attraktivität eines Unternehmens. Doch natürlich muss man das Ganze betriebswirtschaftlich betrachten: Wer nur drei hoch spezialisierte Teile pro Jahr produziert, braucht keine KI-gestützte Mustererkennung.

### **Die Technik entwickelt sich rasant. Woher wissen mittelständische Unternehmen, welche Tools für sie sinnvoll sind oder womit sie starten sollen?**

**Jan-Frederik Kremer:** Mittelständler haben in der Regel deutlich weniger Kapazitäten, finanziell wie personell, um solche Themen anzugehen und zu bewerten. Ich erlebe oft erst einmal Überforderung. Da helfen wir im AiF InnovatorsNet mit unseren Insights-Formaten und begleitenden Services. Doch es gibt auch hervorragende öffentliche Angebote, beispielsweise die Initiative „Mittelstand Digital“ vom Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz. Deren Mittelstand-Zentren sind neutral, öffentlich

### **Das AiF InnovatorsNet**

*ist ein Netzwerk für Unternehmen, die auf der Suche nach neuen Technologien und Kooperationsmöglichkeiten sind. Es gehört zum AiF-Verbund und bietet den Mitgliedern Zugang zu Expert:innen aus Wissenschaft und Industrie sowie zu Forschungs- und Entwicklungsförderungen, neuen Technologien und Marktchancen. Das InnovatorsNet ermöglicht es Unternehmen, sich mit anderen innovativen Denkern in verschiedenen Bereichen wie KI, Robotik, Energie und Umwelt zu vernetzen und ihre Geschäftsmöglichkeiten zu erweitern.*



gefördert und haben Berater, die selbst aus Unternehmen kommen. Die AiF ist Teil des Zentrums „Ländliche Räume“.

Wir merken auch immer wieder, dass vielen Unternehmerinnen und Unternehmern Anwendungsbeispiele fernab der Buzzword-Ebene fehlen. Deshalb laden wir regelmäßig Menschen in unsere AiF-InnovatorsNet-Community ein, die aus ihren eigenen Unternehmen berichten. Das wird enorm gut angenommen.

### **Wird der Einsatz von KI eigentlich gefördert?**

**Jan-Frederik Kremer:** Ja! Das Förderprogramm „Mittelstand digital“ des Bundes ist durchaus attraktiv, allerdings sehr überlaufen. Hier sind die Erfolgsaussichten sehr gering. In vielen Bundesländern gibt es Innovations- und Digitalisierungsgutscheine, die solche Projekte niederschwellig fördern – die Mittelstandsprogramme beispielsweise. Das Zentrale Innovationsprogramm Mittelstand (ZIM) hat eine sehr hohe Erfolgswahrscheinlichkeit für allgemeine Forschungs- und Entwicklungsprojekte. Und dann gibt es den Joker, den viel zu wenige kennen: die sogenannte steuerliche Forschungsförderung. Damit sind Ausgaben für F&E steuerlich absetzbar. Das ist bares Geld wert, nämlich bis zu einer Million Euro im Jahr.

### **Deutschland nimmt beim Datenschutz oft eine Sonderrolle ein. Sind die Bedenken berechtigt?**

**Jan-Frederik Kremer:** Die von mir in generative KI eingegebenen Daten, zum Beispiel in ChatGPT, werden zum Training der KI weiterverwendet. Dessen sollten sich die Unternehmen bewusst sein und deshalb sollte man dort keine vertraulichen Daten eingeben. Bei automatisierten Serviceprozessen hat Deutschland sehr strikte Datenschutz- und Haftungsregeln, deshalb zögern hier einige. Spannend ist, wie sich

die Gesetzeslage entwickelt. Aber auch hier gibt es schon Initiativen des Bundes. Manufacturing X beispielsweise ist eine Initiative, die die sichere und datenschutzkonforme Nutzung von Daten in der industriellen Fertigung und Datenräumen fördern möchte. Meine Einschätzung ist allerdings, dass die Deutschen sich mit ihren Bedenken oft selbst ins Knie schießen. Der eigene, in Deutschland betriebene Exchange-Server ist selten sicherer als ein Cloud-Server großer Anbieter, für den tausende Leute und eine KI an der Sicherheit arbeiten. Und das größte Risiko ist sowieso immer der Mensch ...

### **Inwiefern?**

**Jan-Frederik Kremer:** Zum einen können Menschen manipuliert werden oder vertrauliche Informationen weitergeben. Was bei KI-Projekten aber viel zu oft unterschätzt wird: Die wenigsten scheitern an einem schlechten Tool. Sie scheitern an den Klassikern: mangelnder Entscheidungsfreude, dass die Belegschaft nicht mitgenommen wird, dass Prozesse nicht ge- oder erklärt werden, dass es keinen begleitenden Changeprozess gibt oder dass das ganze Kommunikationspaket kläglich versagt.

### **Was sollten Mittelständler für 2024 im Blick behalten?**

**Jan-Frederik Kremer:** Das eine Tool für „den Mittelstand“ wird es natürlich nicht geben. Unternehmerinnen und Unternehmer sollten sich aber auf jeden Fall strategisch mit dem Thema KI auseinandersetzen. Hier ist die Geschäftsführung gefragt, denn gar nicht so selten kommen Mitarbeitende auf uns zu und fragen, wie sie ihre Führungskräfte von KI-Projekten überzeugen können. Die sind da oft schon weiter. Und noch ein Tipp: Niemand sollte endlos nach dem perfekten Tool recherchieren. Heutzutage verändert sich alles so schnell. Lieber nur zu 80 Prozent fertig sein und einfach mal loslegen anstelle 150 Prozent erreichen zu wollen und nie zu starten.

## **Was ist künstliche Intelligenz?**

*Künstliche Intelligenz oder KI bezieht sich auf Systeme oder Maschinen, die menschenähnliche Intelligenz aufweisen, darunter Lernen, Verstehen, Problemlösen, Wahrnehmen und sogar Emotionen. Diese Systeme können eigenständig Aufgaben erledigen, die normalerweise menschliches Eingreifen erfordern, und in vielen Fällen können sie sogar schneller und präziser arbeiten als Menschen. KI-Einsatzmöglichkeiten für mittelständische Unternehmen sind beispielsweise:*

### **• Automatisierung und Effizienzsteigerung:**

KI kann Routineaufgaben automatisieren und die Effizienz in verschiedenen Geschäftsbereichen steigern.

### **• Vorhersage und Entscheidungsfindung:**

Mit fortschrittlichen Analysetools kann KI Muster in großen Datenmengen erkennen, die menschlichen Analysten möglicherweise entgehen.

### **• Kundendienst:**

KI kann auch in Form von Chatbots und virtuellen Assistenten zur Verbesserung des Kundenservice beitragen.

Weitere Infos erhalten Sie unter:

[www.aif-ftk-gmbh.de](http://www.aif-ftk-gmbh.de)

Generative KI

# Nichts verpassen

Generative künstliche Intelligenz – also KI, die neue Daten oder Inhalte erzeugen kann – revolutioniert die Art und Weise, wie wir kreative und komplexe Aufgaben lösen. Beides galt bisher als menschliche Domäne. Welche Entwicklungen Sie im Blick behalten sollten.



## Visualisierungen

Mit „Adobe Firefly for Enterprise“ kann jede:r Mitarbeitende den Markenrichtlinien entsprechen. KI kann aber nicht nur Bildteile hinzuerfinden oder Stock-Fotos generieren, sie revolutioniert ganze Branchen, wie zum Beispiel die Architektur: Grundrisse darstellen, fotorealistische Renderings von Räumen ausgeben und blitzschnell Stilrichtungen ändern oder Ideen in 3-D-Modelle verwandeln – das ist nur der Anfang.

## No-Code-Lösungen

Apps entwickeln, Prozesse optimieren, Web-Oberflächen erstellen – und das alles ohne Programmierwissen. Um sogenannte No-Code- oder Low-Code-Lösungen kommt in Zukunft kein Unternehmen mehr herum. Schon heute kann man allein durch den Dialog mit einer KI entsprechende Software generieren. Vor allem komplexere Anwendungen sind heutzutage allerdings noch nicht perfekt. Hier wird sich aber sicher viel tun.

KI

## KI-Guidelines

KI wird immer wichtiger im Job. Um die Vorteile zu nutzen und gleichzeitig Risiken zu vermeiden, geben immer mehr Firmen ihren Teams klare Regeln für die Nutzung. Besondere Sorge bereitet der unachtsame Umgang mit generativer KI wie ChatGPT oder Googles Bard, wenn es um vertrauliche Informationen geht. Sensibilisieren Sie zum Beispiel dafür, warum Guidelines wichtig sind, in welchem Umfang Mitarbeitende KI nutzen dürfen, welche Informationen nicht dorthin gehören, wie Mitarbeitende mit den Ergebnissen umgehen sollten, wie der Einsatz von KI transparent gemacht wird usw.

## KIO

Suchmaschinen werden zunehmend von Chatbots ersetzt. Eine mögliche Konsequenz: Aus Suchmaschinenoptimierung (SEO) wird KI-Optimierung (KIO). Das könnte dazu führen, dass traditionelle SEO-Faktoren wie Keywords und Links weniger wichtig werden. Noch ist nicht klar, welche Faktoren für die KI-basierte Suche eine Rolle spielen können. Deshalb ist es wichtig, die Entwicklungen zu verfolgen. Mögliche Stellschrauben: Die KI bevorzugt vermutlich informative und hilfreiche Inhalte, die den Bedürfnissen ihrer Zielgruppe entsprechen, Inhalte mit ansprechenden Bildern und Videos oder Social-Media-Content.

## Prompting

Je alltäglicher der Einsatz von KI wird, desto wichtiger ist es, sie zielführend steuern zu können. Ein gut formulierter Befehl sorgt dafür, dass die KI schneller und effizienter die gewünschten Ergebnisse liefert. Die fünf wichtigsten Tipps:

1. Überlegen sie, bei welchen Prozessen oder für welche Rollen KI den meisten Nutzen stiften kann.
2. Überlegen Sie, mit welchen Daten die KI trainiert werden könnte.
3. Klären Sie, wer Anwender:in werden könnte.
4. Testen Sie Tools auf unerwünschte Ergebnisse.
5. Lassen Sie Ihre Leute herumprobieren und selbst Ideen entwickeln – vor dem Hintergrund der Datensicherheit und Vertraulichkeit natürlich.

## European AI Act

Die EU plant, KI zu regulieren, um sichere und faire Bedingungen zu schaffen. Das Parlament will, dass KI transparent, sicher und umweltfreundlich ist und von Menschen überwacht wird. Eine Einigung ist für dieses Jahr geplant, das Gesetz wird zwischen Ende 2024 und Anfang 2026 erwartet. Das Ergebnis könnte Konsequenzen für die Nutzung im eigenen Unternehmen haben.

## „Big Player“

Die großen Unternehmen wie Microsoft, Google, Adobe, SAP & Co. integrieren in schnellem Tempo KI-Funktionen in ihre Anwendungen. Ob Gmail, Word und Excel oder Vertriebssoftware: Die KI steht (bald) als smartes Tool bereit. Sie unterstützt bei der Datenanalyse, bei Vertriebsmailings oder ganz einfach dabei, ein weißes Blatt zu füllen.

## Babelfisch

Wird der Übersetzungsfisch aus „Per Anhalter durch die Galaxis“ bald Wirklichkeit? Die Software SeamlessM4T von Meta kann fast 100 Sprachen zu Text verarbeiten und 35 simultan per Sprachausgabe übersetzen – sogar, wenn der Sprecher oder die Sprecherin mitten im Satz die Sprache wechselt. Sie darf allerdings nicht für kommerzielle Zwecke verwendet werden.

## Datenschutz

OpenAI hat den GPTBot entwickelt, mit dem das Unternehmen Webseiten abrufen, um die KI-Modelle hinter ChatGPT zu trainieren. Website-Betreiber können den Chatbot aussperren – dies könnte jedoch mit Blick auf KIO ein Wettbewerbsnachteil sein. Um eigene Inhalte, vor allem Bilder, zu schützen, sind Wasserzeichen in der Diskussion. Sie können dazu beitragen, dass Online-Inhalte als authentisch und vertrauenswürdig wahrgenommen werden. Gleichzeitig können sie (bisher noch) manipuliert oder entfernt werden.

Innovation und Nachhaltigkeit:

# Der Düsseldorfer Flughafen setzt auf Mobilität der Zukunft

**D**er Flughafen Düsseldorf setzt auf Wasserstofftechnologie, Elektrifizierung und intelligente Vernetzung, um seinen ökologischen Fußabdruck zu minimieren und gleichzeitig Innovation zu fördern. Die Zahl der mit Nachdruck betriebenen Projekte ist groß:

## Wasserstofftankstelle und emissionsarme Mobilität

Eine zentrale Säule der Bemühungen um mehr Nachhaltigkeit ist der Bau einer Wasserstofftankstelle, die nicht nur den Flughafen, sondern auch Unternehmen in der Umgebung mit emissionsarmem Treibstoff versorgen wird. Sie kann luft- und landseitig angesteuert werden und soll zunächst drei Brennstoffzellenbusse als Pioniere dieser Technologie auf dem Vorfeld betanken. Auch Sonder- und Nutzfahrzeuge können zukünftig über die Tankstelle versorgt werden. Im Rahmen der „HyPerformer-Region Rhein-Ruhr“ kooperiert der Flughafen Düsseldorf zudem mit über 100 Unternehmen, Kommunen und Forschungseinrichtungen. Gemeinsam wollen sie weitere wegweisende Projekte zur Einführung von Wasserstoff im Bereich Mobilität realisieren. Zwischenzeitlich wird Elektrifizierung die emissionsarme Bodenmobilität voranbringen. Der Ausbau der E-Ladeinfrastruktur ermöglicht die schrittweise Umstellung auf elektrische Gepäckwagen und Schlepper bei den Bodenverkehrsdiensten.

## KI-basierte Mobilität und Logistik

In Zusammenarbeit mit dem Ferdinand-Steinbeis-Institut entwickelt der Flughafen darüber hinaus eine KI-basierte Lernarchitektur für vollautomatische ÖPNV-Systeme. Ziel ist es, ein nahtloses Reiseerlebnis für Passagiere über verschiedene Verkehrsträger hinweg zu schaffen. Hierbei steht der SkyTrain im Fokus, der Millionen von Passagieren jährlich fahrerlos zwischen ICE-Bahnhof, Parkhäusern und Terminal transportiert. Ein innovativer „SkyTrain-Data-Space“ wird die Datenströme aller Verkehrsträger bündeln und mithilfe künstlicher Intelligenz für Effizienzsteigerungen sorgen. Der Flughafen erkundet auch die Möglichkeiten einer digitalisierten Standortlogistik, um Bestell- und Lieferprozesse zu optimieren. Das Ziel der digitalen Transformation: mehr Wirtschaftlichkeit, Nachhaltigkeit und Resilienz am Flughafen. Sie ermöglicht eine gleichmäßigere Auslastung des Frachtzentrums und eine präzise Belieferung, was Ressourcen und Energie spart.

## Up, up and away

Noch Zukunftsmusik, doch hoffentlich schon bald Realität: Der Flughafen Düsseldorf ist auch in der Bereitstellung einer Infrastruktur für nachhaltige Flugkraftstoffe, wie Sustainable Aviation Fuel (SAF), aktiv. Angesichts der wachsenden Nachfrage sollen bis 2035 Lager- und Betankungskapazitäten geschaffen werden, um die Fluggesellschaften im Bestreben um einen umweltfreundlicheren Betrieb zu unterstützen.

Sie wollen mehr über die spannenden Entwicklungen am Airport Düsseldorf erfahren? Im Gespräch mit #DigiDUS berichtet Flughafen-Chef Pradeep Alex Pinakatt davon. Die Folge #17 finden Sie auf der Website der Stadtparkasse Düsseldorf unter [www.sskduesseldorf.de/podcast](http://www.sskduesseldorf.de/podcast)

**Bekommt bald weitere klimafreundliche Unterstützung: einer der ersten wasserstoffbetriebenen Busse am Airport.**



Fotos: Andreas Wiese, Flughafen Düsseldorf; CF-MB

# Unternehmensverkauf? So gelingt's!

Das eigene Lebenswerk in andere Hände zu übergeben, kann schwerfallen. Gehen Sie deshalb dabei mindestens so strategisch vor wie bei dessen Auf- und Ausbau. Carsten Häming von der Corporate Finance Mittelstandsberatung hat als Nachfolgespezialist folgende Tipps für einen erfolgreichen Übergang.

**1. Strategische Ziele und Motivation:** durch Klarheit über Strategie, Finanzen und weitere Faktoren den Verkaufsprozess lenken

**2. Equity-Story:** Alleinstellungsmerkmale (USP) sowie Wachstumspotenziale und eine nachhaltige Ertragslage sichern

**3. Anpassungen und Normalisierungen:** Geschäftsbereiche oder Anlagegüter wie Betriebsimmobilien, die nicht mitveräußert werden sollen, aus dem Unternehmen entnehmen – gesellschafternahe Zahlungen auf ein Drittvergleichsniveau korrigieren, z. B. das Geschäftsführungsgehalt

**4. Marktsondierung:** Verkauf an Privatinvestoren mit Buy-and-build-Strategie sowie an Mitarbeitende erwägen und dadurch den Handlungsspielraum erweitern – dabei diskret und parallel vorgehen, um Gerüch- tebildung vorzubeugen

**5. Kulturelle Passung:** Passen die Kaufinteressenten zur Unternehmenskultur? Idealerweise ist der oder die Käufer:in durch bestehende Geschäftsbeziehungen bereits bekannt.

**6. Unternehmensbewertung:** eine angemessene Verkaufspreisvorstellung anhand von professionellen Bewertungsmethoden entwickeln

**7. Integration und Synergien:** Synergien aus einem Verkauf an den Wettbewerb oder im Rahmen einer Buy-and-build-Strategie identifizieren und dadurch den Wertzuwachs maximieren

**8. Vertraulichkeit:** sensible Informationen und Wettbewerbsposition durch Geheimhaltungsvereinbarungen schützen

**9. Due Diligence:** Risiken durch Prüfung des oder der Käufer:in minimieren

**10. Rechts- und Steuerberatung:** Kaufpreis, Zahlungsmodalitäten, Übergangszeitraum und Haftung rechtlich bindend vereinbaren

**11. Finanzierung:** gemeinsam mit den präferierten Nachfolger:innen und Bankexpert:innen verschiedene Finanzierungsoptionen erwägen, um den richtigen Mix aus Eigen- und Fremdkapital zu finden

**12. Vertragslaufzeit und Übergangszeitraum:** passend zu Lebensplanung und persönlichen Wünschen einen angemessenen Zeitrahmen für den Übergang festlegen

**13. Mitarbeitende, Kund:innen und Lieferant:innen:** durch zeitlich gut geplante und inhaltlich klare Kommunikation mit allen Stakeholdern die Geschäftskontinuität sichern

**14. Externe Expertise:** Erfahrung, Netzwerk und Methodenkasten von professionellen Beratungen nutzen

Carsten Häming,  
Managing Partner  
Corporate Finance  
Mittelstandsberatung  
GmbH

## Bewertungsmethoden

### Discounted-Cash-Flow-Methode

(DCF): Durch die abgezinste, zukünftigen Zahlungsströme des Unternehmens wird der Unternehmenswert ermittelt.

**Multiplikatoren-Methode:** Eine Kennzahl wie der Umsatz oder das EBITDA (operativer Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen) wird mit einem entsprechenden Bewertungsmultiplikator ins Verhältnis gesetzt.

Weitere Infos erhalten Sie unter:

[cf-mb.de](http://cf-mb.de)





Märkte im Fokus

# Kreativabteilung der Finanzierer

---

Seit 20 Jahren unterstützt und begleitet die Abteilung Strukturierte Finanzierungen gewerbliche Kund:innen bei komplexen Finanzierungsvorhaben. Die mittlerweile 14 Expert:innen beraten Unternehmen in ihrer Transformation, um besser für die Zukunft aufgestellt zu sein. Zu Höchstform laufen die strukturierten Finanzierer:innen auch in Ausnahmesituationen wie der Finanz- und der Coronakrise auf. Die beiden Gründer der Abteilung, Norbert Prenzel und Ralf Strube, blicken mit uns auf 20 bewegte Jahre zurück und skizzieren neue Herausforderungen.

**In den vergangenen 20 Jahren haben Sie gemeinsam mit ihren Kundinnen und Kunden viele schwierige Situationen gemeistert – insbesondere in der Finanz- und Wirtschaftskrise sowie während der Coronapandemie. Können Sie uns einen Überblick geben, wie Sie in solchen Zeiten vorgegangen sind?**

**Norbert Prenzel:** Konjunkturzyklen haben wir beide in unseren mehr als 30 Berufsjahren schon einige gemeistert. Aber in den Jahren nach unserer Gründung und insbesondere in der Finanz- und Wirtschaftskrise nahm das eine neue Dimension an. In solchen Krisenzeiten brauchen unsere Kundinnen und Kunden von uns Unterstützung, die schnell und wirksam hilft. Das war beispielsweise die Vermittlung von öffentlicher Förderung, wie haftungsfrei gestellten Mitteln aus dem Konjunkturpaket II. Liquidität war einfach besonders wichtig in dieser für uns alle unsicheren und unkalkulierbaren Zeit. Haftungsfrei gestellte Kredite der staatlichen KfW waren auch in der Pandemie für viele der Rettungsring. Unsere digitale Antragsstrecke stand in 99 Arbeitsstunden, sodass wir in kurzer Zeit 1 000 Anträge mit einem Gesamtvolumen von über 200 Millionen Euro bearbeiten und die Kredite zur Auszahlung bringen konnten. Wir analysierten darüber hinaus weiterhin die Geschäftsmodelle unserer Kund:innen und unterstützten sie mit den richtigen Produkten, Lösungen und Kontakten, um sicherzustellen, dass sie diese stürmischen Zeiten bestmöglich meistern.

**Nach der Coronakrise kam der Ukrainekrieg, der neue Herausforderungen brachte. Was charakterisiert die aktuelle Situation?**

**Norbert Prenzel:** Tatsächlich werden die Zyklen immer kürzer. Krisen kommen viel häufiger und sie überlagern sich: Der Ukrainekrieg, die Energiekrise und Lieferkettenschwierigkeiten wirken nach wie vor auf das Geschäft unserer Kund:innen. Neben diesen Faktoren kommen noch weitere hinzu, wie die Frage der Nachhaltigkeit, die teilweise verschlafene Digitalisierung sowie der Fachkräftemangel. Unternehmen sehen sich mit vielen Unsicherheiten konfrontiert und unter Umständen sind ihre Geschäftsmodelle auch nicht mehr zukunftsfähig. Es wird immer komplexer, die richtige Strategie zu finden. Hierbei versuchen wir sie bestmöglich zu begleiten.

**Wie können Sie in dieser „neuen Normalität“ unterstützen?**

**Norbert Prenzel:** Unsere Aufgabe ist es, Unternehmen bei der Finanzierung strategischer Entscheidungen zu beraten und ihnen bei Bedarf Fremdkapital zur Verfügung zu stellen. Und da kann es ganz unterschiedliche Antworten geben – sei es, dass Unternehmerinnen oder Unternehmer sich um eine Nachfolge kümmern, ihr

Geschäft verkaufen oder dass sie es durch Technologien oder ganze Unternehmen erweitern. Das kann der Fall sein, wenn Unternehmen notwendige Kompetenzen oder Technologien fehlen: in der Digitalisierung, bei neuen Vertriebskanälen etc. Es kann aber auch der richtige Weg sein, dafür ein Joint Venture einzugehen. Wie immer sie sich entscheiden: Wir möchten, dass die Unternehmen in unserer Region erfolgreich sind, und versuchen, sie in ihren strategischen Weichenstellungen zu begleiten.

**Ralf Strube:** Bei der Unternehmensnachfolge helfen wir beispielsweise dabei, die richtigen Berater:innen und Investor:innen zu finden. Für Letzteres gibt es zwar auch Plattformen, doch die funktionieren meist nicht wirklich gut. Wir haben ein Netzwerk von Nachfolge- und Transaktionsberater:innen, die Nachfolgeinteressierte vermitteln und die Unternehmen im Prozess begleiten. Dabei können wir auf unsere zwanzigjährige Erfahrung zurückgreifen und empfehlen nicht immer nur ein Beratungsunternehmen, sondern stellen gleich mehrere zur Wahl. Schließlich

übergibt man hier sein Lebenswerk und möchte es in guten Händen wissen.

Da muss auch das Bauchgefühl stimmen, denn um ein optimales Ergebnis zu erzielen, sollte man durchaus ein bis zwei Jahre vom ersten Treffen bis zum Notartermin einplanen. Ähnlich sehen wir uns auch den Investoren gegenüber verpflichtet: Wir holen sie nur bei Projekten mit ins Boot, die wir auch für aussichtsreich halten. Denn unser Ziel ist es, dass der Unternehmensübergang erfolgreich verläuft und die neuen Eigentümer:innen das Unternehmen erfolgreich weiterführen. Und natürlich stehen wir gerne mit einer maßgeschneiderten Akquisitionsfinanzierung zur Seite.



*„Die Konjunkturzyklen werden immer kürzer und Krisen überlagern sich. Wir unterstützen Unternehmen mit der nötigen Liquidität, diesen Herausforderungen erfolgreich zu begegnen.“*

Norbert Prenzel, Leiter  
Strukturierte Finanzierungen

**Wen binden Sie in den Prozess mit ein?**

**Norbert Prenzel:** Unsere Kolleginnen und Kollegen im Team Strukturierte Finanzierungen müssen sehr eng mit allen

beteiligten Bereichen zusammenarbeiten. Das sind natürlich die Firmenkundenbetreuer:innen, die Kreditanalysten oder beispielsweise unser Rechtsbereich. Aber ebenso binden wir Netzwerkpartner wie Förderinstitute, Beteiligungsgeber oder M&A-Berater ein. Da muss man schon eine gewisse Erfahrung mitbringen, kreativ sein und über den Tellerrand blicken. Unsere Teammitglieder haben dabei den Dienstleistungsgedanken internalisiert und verstehen sich als Möglichmacher:innen angesichts der komplexen Themen, die hier verhandelt werden.



„Ein Nachfolgeprozess verlangt einem Unternehmen sehr viel ab. Hier lohnt es sich, die Übernahme gut vorzubereiten und frühzeitig damit anzufangen.“

Ralf Strube, Abteilungsleiter  
Strukturierte Finanzierungen

### **Bedeutet „komplex“ in der Regel auch „langwierig“?**

**Norbert Prenzel:** Ein gut organisierter Nachfolgeprozess braucht in der Regel gut zwei Jahre, womit die Beteiligten meist nicht rechnen. Schon die Zahlenbasis, die dafür erarbeitet werden muss, verlangt ihnen einiges an Vorarbeit ab: Historische Datenreihen zu Kosten, Umsätzen etc. müssen erfasst werden, es gilt aber auch, steuer- und gesellschaftsrechtliche Fragen zu klären und das alles dann in zahlreichen Management-Meetings zu besprechen. Diese vorbereitenden Maßnahmen sind wichtig, wenn ein guter Kaufpreis erzielt werden soll. Aber auch Marktschwankungen spielen dabei eine Rolle, sodass es sich in der Regel nicht lohnt, einen Verkauf möglichst schnell über die Bühne zu bringen.

**Ralf Strube:** Es gibt zudem Nachfragetrends, die die Preise unter Druck setzen oder treiben. Momentan sind Anbieter von Gesundheitsdienstleistungen bei vielen Investor:innen wie Private-Equity-Unternehmen sehr begehrt: Tierarztpraxen oder Fachpraxen in der Humanmedizin, Augenarztpraxen, Hörgeräteakustiker, Physiotherapeut:innen usw. schließen sich immer häufiger großen Corporates an, um sich insbesondere von Verwaltungs- und Digitalisierungsthemen zu entlasten. Hier können Verkäufer:innen oft einen guten Preis erzielen. Im Idealfall merken die Kundinnen und Kunden gar nichts davon, weil die Dienstleistung auf gewohnt hohem Niveau erbracht wird.

### **Strukturierte Finanzierungen**

*Insbesondere bei den zunehmend wichtigen Investitionen in Digitalisierung und Nachhaltigkeit unterstützt das Team um Norbert Prenzel und Ralf Strube Unternehmen dabei, das nötige Fremdkapital zu gewinnen. Mit ihrem Netzwerk aus Berater:innen, Co-Investor:innen und Partner:innen wie der NRW.Bank findet das Team der Abteilung Strukturierte Finanzierungen aber auch Lösungen für Szenarien wie Unternehmensverkäufe oder -teilverkäufe, -zukäufe und Fusionen.*

### **Welche Faktoren begünstigen diese Trends?**

Manchmal ist es eine Frage der Größe. Im Bereich IT-Service sehen wir derzeit einen starken Konzentrationstrend, so werden kleinere Anbieter im Rahmen von Buy-&-Build-Strategien übernommen. Anders sieht es in der Automobilzulieferer-Branche aus. Hier kommt neben den Themen Rohstoffe, Energie und Lieferketten noch der Faktor zum Tragen, dass Automobilhersteller als Kunden sehr anspruchsvoll sind. Und schließlich spielt der Trend der E-Mobilität eine große Rolle. Um hier zu bestehen, müssen sich Unternehmen transformieren, und das in angemessener Geschwindigkeit.

### **Wenn sich ein Unternehmen seine Eigenständigkeit bewahren will und auf Transformation setzt, bedarf es in der Regel ebenfalls einer guten Finanzierung. Auf welche Fragen müssen sich Unternehmerinnen und Unternehmer einstellen, wenn sie sich bei Ihnen um eine Transformationsfinanzierung bemühen?**

**Ralf Strube:** Hier werfen wir einen genauen Blick auf die Daten und das Geschäftsmodell. Wie sieht Ihr Businessplan aus? Wo wollen Sie hin? Was sind Ihre Märkte, was sind die Erfolgstreiber, welche Risiken gibt es, was ist Ihr USP?

**Norbert Prenzel:** Wir haben ja auch gegenüber unseren Stakeholdern eine besondere Verantwortung. Aus diesem Grund schauen wir natürlich ganz genau auf das Geschäftsmodell sowie auf die Qualifikation des Managements – und das muss die Transformation aus sich heraus entwickeln können. Es funktioniert eben häufig nicht, dass eine Unternehmensberatung nur mit guten Ideen zur Seite steht und dann wieder raus ist. Das hat selten einen nachhaltig positiven Effekt bewirkt.

**Ralf Strube:** Ich kann das anhand von zwei Beispielen konkretisieren. Nehmen wir zunächst den Fall eines renommierten Automobilzulieferers, der Kabel- und Bordnetzsysteme produziert. In Autos

werden gut zwei Kilometer Kabel verbaut – und das händisch, denn das kann keine Maschine. Dieses Unternehmen produziert überwiegend im Ausland: in Nordafrika, in Osteuropa, auch in der Ukraine. Den Arabischen Frühling mit seinen Unruhen hatte das Unternehmen gut überstanden. Aber die Schwankungen am Rohstoffmarkt, zum Beispiel beim Kupfer, haben das Unternehmen ebenfalls belastet, es gab vermehrt Managementwechsel und in der nächsten Krise haben verschiedene Faktoren dazu geführt, dass wir gesagt haben: Das Geschäftsmodell funktioniert unter diesem Management so nicht. Die aktuelle Entwicklung bestätigt diese Einschätzung: Das Unternehmen befindet sich derzeit in der dritten Restrukturierung und wird wohl von der Börse genommen.

Ganz anders liegt der Fall bei einem Kunden, der für einen wachsenden Markt in der Lebensmittelindustrie ein Vorprodukt in großen Mengen produziert. Er wollte die geplante Expansion nutzen, um die Produktion zu digitalisieren und gleichzeitig energiesparender zu arbeiten. Am bisherigen Standort war das nicht möglich. Er ging dann den sehr mutigen Schritt, verbunden mit einer 45-Millionen-Euro-Investition, um auf der grünen Wiese in nur 40 Kilometern Entfernung einen ganz modernen Industriestandort zu kaufen und zu errichten. Das war Unternehmertum

im besten Sinne. Aber auch da kam Corona dazwischen und der Ukrainekrieg, wodurch die Kosten plötzlich und unerwartet explodierten. Da war wieder die Agilität im Unternehmen gefragt, im aktiven Dialog mit dem Kunden über Kosten zu sprechen – und das hat funktioniert.

### **Welche Rolle spielt die regionale Verankerung der Stadtparkasse in Ihrer Arbeit, und inwiefern wirkt sich das auf die Vermittlung von Partnern für eine Finanzierung aus?**

**Norbert Prenzel:** Durch die Verbindung zur NRW.Bank und zu anderen Playern in Düsseldorf und der Umgebung haben wir ein sehr trag- und leistungsfähiges regionales Netzwerk. Aber wir beschränken uns nicht auf unsere Partner in der Region, sondern schauen vor allem darauf, welche Kompetenzen benötigt werden, und vermitteln diese auch von überregionalen Beratungen und Investoren. Dadurch können wir unseren Kundinnen und Kunden möglichst passgenaue Lösungen bieten. Das tun wir seit 20 Jahren sehr erfolgreich und sehen uns auch weiterhin in der Verpflichtung, den Unternehmen in der Region den entscheidenden Rückenwind in Form von Liquidität zu geben, um auch künftig die anstehenden Transformationen gemeinsam erfolgreich zu meistern.

**Starkes Team für strukturierte Finanzierungen: Julia Aumann, Heike Engels, Ralf Strube, Norbert Prenzel, Jeanette Dengler, Susan Pusch, Christian Pietrek, Lisa Jung (v. l. n. r.)**



**Expert:innentipp**  
*Nächste Herausforderung ESG-Regeln: Denken Sie jetzt über Investitionen in Nachhaltigkeitslösungen nach!*

Sack & Kiesselbach – tennagels

# Zu Hause am Rhein, weltweit erfolgreich

Auf den ersten Blick haben die zwei Unternehmen wenig gemein: Sack & Kiesselbach ist Experte für ölhydraulische Pressen, tennagels ist Spezialist für digitale LED-Installationen. Was sie verbindet? Sie kommen aus Düsseldorf, bedienen eine Nische und sind damit auch international erfolgreich.

## Sack & Kiesselbach – Meister der Präzision

**A**merican Eagle, Krügerrand, Wiener Philharmoniker: drei Namen, die für die berühmtesten Sammlermünzen der Welt stehen. Was ein deutsches Unternehmen vom Rhein damit zu tun hat? Ganz einfach: Die Sack & Kiesselbach Maschinenfabrik stellt jene Presssysteme her, mit denen solche Sammlermünzen aus Gold und Silber geprägt werden – von privaten und staatlichen Münzanstalten auf der ganzen Welt.

„Anders als bei der Herstellung von Währungsgeld geht es bei Sammlermünzen – genau wie bei Medaillen – nicht um Stückzahlen, sondern um Präzision“, so Markus Schlein, der seit 2013 bei Sack & Kiesselbach arbeitet, seit 2019 als Geschäftsführer. „Diese Präzision erreicht man mit ölhydraulischen Pressen. Sie ermöglichen es, mit sehr großen Kräften sehr feinfühlig zu arbeiten. Auf genau diese ölhydraulischen Presssysteme haben wir uns spezialisiert.“ Wobei die ausgefeilte Konstruktion allein nicht reicht, um die hohen Qualitätsanforderungen für Spiegelglanzprodukte in Gold und Silber zu erfüllen. Zusätzlich braucht es Erfahrung, Know-how und Leidenschaft. Punkt eins und zwei konnte Sack & Kiesselbach während der 132-jährigen Unternehmensgeschichte reichlich sammeln. Für Punkt drei stehen Menschen wie Markus Schlein, der schon sein ganzes Berufsleben mit Pressenbau zu tun hat. Seine Mitarbeitenden sagen, auch als Geschäftsführer sei er immer noch ein „passionierter Schrauber“. In den Worten von Schlein klingt das so: „Mit dem Herzen bin ich noch immer sehr bei der Technik.“



Foto: Michael Lübke

## Automatisierung für mehr Output

---

In den vergangenen Jahren hat Schlein die Entwicklung neuer Presssysteme und die Automatisierung der Arbeitsvorgänge bei Sack & Kiesselbach mit vorangetrieben. „Noch vor zehn Jahren hieß es, die ganz hochwertigen Münzen könne man nur von Hand herstellen. Das wollte ich nie glauben.“ Die Erfolge der automatisierten Fertigungsanlagen geben ihm recht. Mit ihnen konnte das Unternehmen die Produktion um das Dreifache erhöhen: von sechs Teilen pro Minute auf knapp 20. Die Qualität ist gleich geblieben.

Die Münz- und Medaillenwelt ist allerdings nicht die einzige Nische, in der Sack & Kiesselbach ein gefragter Ansprechpartner ist. Das Unternehmen beliefert auch die Schmuck- und Uhrenindustrie sowie Unternehmen in der Pharma-, Medizin- und Automotive-Branche. „Wir kommen immer dann zum Zug, wenn etwas sehr präzise sein muss und die Stückzahlen nicht allzu hoch sind.“ Als Beispiel nennt Schlein Kugelgelenke für künstliche Hüften. Egal, um was es geht: Jede Presse ist exakt auf die Anforderung der Kund:innen abgestimmt.

## Sicherheit im Auslandsgeschäft

---

Zwei Drittel des Umsatzes macht Sack & Kiesselbach aktuell im Ausland. Die finanzielle Risikoversorge spielt dabei eine besondere Rolle, insbesondere in Entwicklungs- und Schwellenländern. Bankgarantien und Akkreditive, die Im- und Exporteure absichern, sind Standard. „Als mittelständisches Unternehmen haben wir mit der Stadtparkasse Düsseldorf genau den richtigen Partner gefunden“, so Markus Schlein. „Die Zusammenarbeit ist geprägt von Professionalität und einer familiären Atmosphäre.“ Treten Schwierigkeiten auf, hat sich die Stadtparkasse als verlässlicher Partner

erwiesen. „In Afrika hatten wir zum Beispiel mal den Fall, dass wir die Bankgarantie von einem Kunden nicht zurückbekommen haben, sie stand also noch in den Büchern. Da war es wichtig, dass die Stadtparkasse vor Ort eine Referenzbank hat, die entsprechend handeln konnte. Es läuft heute zwar vieles digital, aber in Regionen wie Afrika, den Philippinen, Kasachstan oder Usbekistan kommt es häufiger vor, dass die Bankerin oder der Banker direkt zum Kunden geht und persönlich mit ihm spricht. Dafür brauchen Sie die richtigen Leute an der richtigen Stelle.“

## Immer in Bewegung

---

Sack & Kiesselbach war viele Jahrzehnte in Düsseldorf zu Hause. 2016 ist der Maschinenbauer dann mit seiner Firmenzentrale auf die andere Seite des Rheins nach Meerbusch gezogen. Viele Mitarbeitende sind schon lange im Unternehmen, zusammen mit den nachfolgenden Generationen ergibt sich eine produktive Mischung aus Erfahrung und neuen Impulsen. Das Unternehmen, das seine ersten Erfolge einst mit Dampfmaschinen feierte, nutzt heute die Möglichkeiten der Digitalisierung, um zum Beispiel mit Virtual und Augmented Reality Produktions- und Wartungsprozesse zu optimieren. Auch künstliche Intelligenz könnte künftig eine Rolle spielen, etwa bei der Qualitätssicherung. Gemeinsam mit anderen internationalen Akteuren der Münzindustrie beschäftigt sich Sack & Kiesselbach in einer Arbeitsgruppe mit diesem Thema. Wobei Schlein zugibt: „Was KI angeht, sind wir Maschinenbauer eher konservativ unterwegs. Wir stehen da erst am Anfang, aber wir packen es an.“

Weitere Infos erhalten Sie unter:

**[www.sack-kiesselbach.de](http://www.sack-kiesselbach.de)**



Im In- und Auslandsgeschäft ein gutes Team: Geschäftsführer von Sack & Kiesselbach Markus Schlein, SSKD-Firmenkundenbetreuer Klaus Heinsius, SSKD-Berater Internationales Geschäft Frano Ljubic und Dr. Alexander Ognjenovic, Prokurist bei Sack & Kiesselbach (v.l.n.r.)

# tennagels – Meister der Inszenierung

**K**leine Läden, Cafés und Galerien prägen die Ackerstraße in Düsseldorf-Flingern. Die Schilder in der Hofeinfahrt von Hausnummer 11 weisen den Weg zu verschiedenen Unternehmen. Eines davon heißt tennagels. Von außen wirkt alles unspektakulär. Umso spektakulärer ist die Welt, die das Unternehmen inszeniert: Sie ist bunt und schillernd, voller Licht und Magie.

Tennagels Medientechnik, so der vollständige Name, ist Spezialist für digitale LED-Installationen. Was das bedeutet, versteht man am besten, wenn man sich bei den Kunden von tennagels umsieht. Da gibt es zum Beispiel Wilo, einen der weltweit führenden Anbieter von Pumpen und Pumpensystemen. 2021 hat das Unternehmen seinen neuen Stammsitz in Dortmund eröffnet, den Wilopark. Besucher:innen beginnen ihren Rundgang im Foyer der Produktionsstätte. Blickfang dort ist eine riesige LED-Wand, die unter anderem die weltweit vernetzten Produktionsprozesse des Unternehmens zeigt. Wer wiederum das Verwaltungsge-

bäude betritt, schaut als Erstes fast unweigerlich nach oben zu einem knapp 60 Quadratmeter großen Deckensegel. Es besteht aus 401 doppelten, miteinander verknüpften LED-Elementen, die im Zusammenspiel verschiedene animierte Bild- oder Filmsequenzen zeigen. Zentrales Motiv ist der Deutschland-Achter. „Dem Seniorchef von Wilo ging es als begeistertem Förderer des Rudersports darum, über diese Disziplin die zentralen Unternehmenswerte sichtbar zu machen“, so Leif Witte, Managing Partner bei tennagels. „Gleichzeitig steht das digitale Kunstwerk für die Innovationskraft des Unternehmens und ist zusammen mit unseren anderen LED-Installationen im Wilopark ein wunderbares Beispiel dafür, wie ein Unternehmen Digitalisierung, die eigentlich unsichtbar stattfindet, sichtbar machen kann. Darum geht es immer wieder bei unseren Projekten.“

## Reisen in andere Welten

Installationen von tennagels findet man nicht nur in Deutschland. 2021 haben die Düsseldorfer zum Beispiel 2 300 spezielle Leuchten für das Walt Disney World Resort in der Nähe von Orlando entwickelt, designt, gebaut und geliefert, auch internationale Kreuzfahrtschiffe stattet tennagels aus – etwa die Arvia von P&O Cruises. Dort gibt es seit dem vergangenen Jahr den weltweit



ersten multimedialen Hybriden aus Escape-Room und U-Boot-Simulator auf einem Kreuzfahrtschiff. Drei Jahre hat ein Team aus Software-Entwickler:innen, Medientechniker:innen, Elektriker:innen, Schreiner:innen, Metallbauer:innen und Schauspieler:innen an dem Projekt gearbeitet: Es hat mehr als 40 Displays, 50 Computer, einen LED-Cube und eine hydraulische Plattform verbaut, mehr als 300 Knöpfe und Tasten installiert – und die Geschichte mit Namen „Mission Control“ entwickelt. Wer es schafft, während seiner Reise auf der Arvia an eine der begehrten Karten für den Escape-Room zu kommen, wird für eine Stunde Teil einer Crew, die sich in einem U-Boot auf eine große Forschungsmission begibt. „Dass es sich bei allem nur um eine Simulation handelt, merken die Menschen quasi gar nicht“, so Leif Witte. „Es gibt zum Beispiel einen Krakenangriff, bei dem wir beobachtet haben, dass Menschen sich auf den Boden setzen, weil sie Angst haben, das U-Boot werde zu sehr durchgeschüttelt. Das ist spektakulär.“

Egal, wo auf der Welt die Arvia sich gerade befindet, tennagels ist mit dabei. Über Satelliten kann das Team Diagnosen und Wartungen aus der Ferne durchführen. Künstliche Intelligenz hilft dabei, vorherzusagen, wann welche Geräte Probleme machen könnten. Bei den alle zwei bis drei Monate stattfindenden Einsätzen vor Ort kann das Team dann zielgenau aktiv werden.

## Nische des Besonderen

Zurzeit arbeitet tennagels an einem weiteren Kreuzfahrtprojekt. Im finnischen Turku entsteht gerade das größte Kreuzfahrtschiff der Welt: die „Icon of the Seas“. Am vordersten Punkt des Schiffes gibt es bereits eine riesige Glaskuppel, in deren Mitte sich ein Aquatheater befindet, künftig wird es eine Artistikshow beherbergen. „Wir statten dieses Theater mit der entsprechenden Show-Lichttechnik aus, installieren Beschallungssysteme und zwölf der größten weltweit verfügbaren Projektoren, mit denen wir die gewaltige Kuppel von innen mit Videobildern bespielen werden“, erklärt Witte.

Eigentlich alles, was tennagels entwickelt, sind maßgeschneiderte Lösungen. Es geht darum, die Kunden „gut aussehen zu lassen“, wie Witte sagt. Die Philosophie des Unternehmens bringt er mit einem Satz auf den Punkt: „Egal, ob wir national oder international aktiv sind: Wir werden immer eine Nische bedienen, die Nische des Besonderen.“

Weitere Infos erhalten Sie unter:  
**tennagels.com**



MRH Trowe Insurance Brokers GmbH

# Risiken richtig transferieren

Einbruch, Forderungsausfälle, Cyberkriminalität: Jedes Unternehmen ist vielfältigen Risiken ausgesetzt. Damit es im Fall der Fälle nicht um die Existenz geht, brauchen Unternehmen den passenden Versicherungsschutz.

**I**n großen Konzernen kümmern sich meist eigene Abteilungen um die optimale Risikoabsicherung, kleine und mittelständische Unternehmen haben dafür häufig keine Kapazitäten“, so Marko Wunsch, Managing Partner bei MRH Trowe. Das Unternehmen ist einer der größten Versicherungsmakler in Deutschland. „Für unsere Kunden sind quasi wir die externe Versicherungsabteilung.“

## Flexible Bedingungen

Die Arbeit von MRH Trowe beginnt damit, die derzeitige Absicherung der Unternehmen zu analysieren. Welche Risiken in welchem Umfang versichert sind, ergibt sich im Wesentlichen aus den Versicherungsbedingungen. Was viele nicht wissen: Die Bedingungen sind verhandelbar, standardmäßig liegen den Verträgen aber die allgemeinen Bedingungen zugrunde. „Da ist es egal, ob es sich um eine Bäckerei oder eine Spedition handelt“, so Wunsch. „Unser Ansatz ist es, genau zu schauen, wo die individuellen Risiken unserer Mandant:innen liegen. Diese übersetzen wir in Versicherungsbedingungen, indem wir zusätzliche Klauseln vereinbaren, Passagen streichen lassen oder sogar so weit gehen, dass wir eigene Versicherungsbedingungen für die Kundin oder

den Kunden schreiben. Auswirkungen auf die Beiträge hat all das nicht.“

## Fehlendes Personal

Was aber tun, wenn man dringend eine Versicherung braucht, zum Beispiel gegen die Gefahr Feuer, der Versicherer aber erst sechs Monate später Zeit hat, um die Situation vor Ort zu beurteilen? MRH Trowe kann in solchen Fällen eigene, von den Versicherern anerkannte Brandschutzingenieure – oder je nach Fall andere Expert:innen – zur Begutachtung schicken. Diese schreiben dann den technischen Bericht, auf dessen Basis die Kundin oder der Kunde Versicherungsschutz erhält. „So können wir mit unseren Mitarbeitenden Personalengpässe bei den Versicherern ausgleichen“, erklärt Wunsch.

## Was teuer werden kann

Auf die Frage, was Unternehmen in puncto Versicherungsschutz häufig übersehen, nennt Marko Wunsch beispielhaft zwei Punkte: „Viele kennen die Wichtigkeit einer Straf-Rechtsschutzversicherung nicht. Dabei kann es im Schadenfall sehr teuer werden.“ Anders als zum Beispiel im Arbeitsrecht gibt es im Strafrecht

keine Pauschalsätze, die Stundensätze für Strafverteidiger lägen zudem höher als bei anderen. Hinzu kämen Kosten etwa für Gutachter:innen oder Zeug:innen. Als zweiten Punkt nennt Wunsch die Kreditversicherung. „Viele Unternehmer verzichten darauf mit der Begründung, dass die Ausfallquote in den vergangenen Jahren niedrig gewesen sei.“ Gerade in Zeiten zunehmender Insolvenzen könnte sich das ändern.

Weitere Infos erhalten Sie unter:

[www.mrh-trowe.com](http://www.mrh-trowe.com)



**Marko Wunsch,**  
Managing Partner  
bei MRH Trowe



Neues Eventformat

## Impulsvorträge mit Weitblick

Kurz(-weilig), informativ und immer den Besuch bei uns an der Berliner Allee wert – das sind die Veranstaltungen für Unternehmerinnen und Unternehmer, zu denen Henrietta Six, Namens- und Gastgeberin der Networking-Reihe „Sixty Minutes“, seit ihrem Antritt als Firmenkunden-Vorständin einlädt. Seitdem schaffen die Impulsvorträge von ausgewiesenen Expert:innen ihres Fachs regelmäßig die Diskussionsgrundlage für die exklusive Runde. Ob Finanzmarktexpertise oder Konjunkturprognosen, Digitalisierung oder Nachhaltigkeit: In unserer 20. Etage, über den Dächern Düsseldorfs, kommt zur Sprache, was unsere Firmenkund:innen in der Region bewegt. „Dieses neue Eventformat ist durch die interessanten Gäste und Gespräche für mich etwas ganz Besonderes“, so Henrietta Six.

Sie führt persönlich durch die Veranstaltungen und freut sich auf rege Diskussionen und viele Gelegenheiten, in den Austausch mit Unternehmerinnen und Unternehmern zu kommen. Lassen Sie sich diese spannenden Gesprächsrunden nicht entgehen und seien Sie das nächste Mal mit dabei!

Weitere Informationen dazu hat Ihr:e Firmenkundenbetreuer:in. Einfach ansprechen oder schreiben Sie uns an [dialogimpuls@sskduesseldorf.de](mailto:dialogimpuls@sskduesseldorf.de).

Podcast

## #DigiDUS – Ihr Scout in die digitale Zukunft im Mittelstand!



Sie wollen immer auf dem neuesten Stand aktueller Digitalisierungstrends sein? Dann ist unser Podcast #DigiDUS genau das Richtige für Sie!

In #DigiDUS geben Gäste aus Wirtschaft, Forschung, unseren Netzwerken und der Stadt spannende Einblicke in die Welt der Digitalisierung in Düsseldorf. Hier erfahren Sie, wie die neuesten Technologien und Entwicklungen Ihr Unternehmen voranbringen können. In der kommenden Folge spricht Podcast-Host Jeannine Malcherek-Wirtz beispielsweise mit einer Expertin über Digitalisierung in der Pflege. Wie kann die rasante KI-Entwicklung Pflegekräfte entlasten?

Alle Folgen des Podcasts #DigiDUS finden Sie auf der Website der Stadtparkasse Düsseldorf unter [www.sskduesseldorf.de/podcast](http://www.sskduesseldorf.de/podcast) und bei allen Podcastdiensten wie beispielsweise Apple Podcasts, Spotify oder Google Podcast.



Markus Mazur,  
Geschäftsführer  
dxm GmbH & Co. KG

dxm GmbH & Co. KG

# Transparenz statt Greenwashing

Sie sind angetreten, um den deutschen Mittelstand zu revolutionieren. Und dann, im Januar 2023, hat die dxm GmbH & Co. KG selbst begonnen, sich zu verändern. Das Unternehmen möchte nachhaltiger werden und kommuniziert die Reise öffentlich.

**W**ir haben Spaß an der Challenge, Hidden Champions weniger ‚hidden‘ und mehr zu Champions zu machen“, steht auf der dxm-Unternehmenswebsite. Dafür geht die Digitalagentur die drängendsten Probleme des Mittelstands an: den Fachkräftemangel und die Neukundengewinnung. Ihr Ansatz: professionelles Marketing und digitalisierte Prozesse.

Anfang des Jahres kamen Mitarbeitende auf eine Idee: Warum nicht im eigenen Haus ein viel größeres, globales Problem angehen und nachhaltiger werden? Die Idee kam gut an – und weil dxm Marketingprofis sind, entwickelte sich mehr daraus: „Wir haben uns zum Ziel gesetzt, innerhalb eines Jahres einen positiven gesellschaftlichen Beitrag in den Bereichen Nachhaltigkeit, Gesundheit und soziales Engagement zu leisten“, erzählt Geschäftsführer Markus Mazur. „Daraus ist unser Nachhaltigkeitstalekwe.sponsible entstanden.“ In den sozialen Medien sprechen Mitarbeitende von dxm ganz offen über den Weg der Agentur hin zu mehr Nachhaltigkeit und auch bei einer „Mittelstand im Dialog“-Veranstaltung der Stadtsparkasse Düsseldorf stellte Markus Mazur das Thema vor. „Das Thema ist ernst, aber wir gehen es mit Leichtigkeit an und kommunizieren unsere Schwachstellen öffentlich mit Humor“, sagte er.

### **Die größten CO<sub>2</sub>-Treiber finden**

Im ersten Schritt galt es, Schwachstellen und „guilty pleasures“ – also Dinge, die man gern macht, obwohl sie nicht unbedingt angemessen sind – zu identifizieren. Aber nicht irgendwelche. „Wir wollten die größten CO<sub>2</sub>-Treiber angehen. Dabei war mir wichtig, Schwachstellen wie Fortschritte messbar zu machen. Über das Sparkas-

### **Düsseldorfer Klimapakt**

*Im Mai 2023 ist dxm dem Klimapakt Düsseldorf beigetreten. Dessen Ziel ist es, den Standort Düsseldorf bis 2035 klimaneutral zu machen. Unternehmen können freiwillig teilnehmen und in vier Schritten klimaneutral werden: Energieverbrauch vermeiden, Energieverbrauch reduzieren, dekarbonisieren und kompensieren.*

senformat ‚Dialog im Mittelstand‘ habe ich ClimatePartner kennengelernt, deren Reportingtool wir jetzt für unsere erste Klimabilanz nutzen“, erzählt Markus Mazur.

Und was sind nun die „guilty pleasures“ der Digitalagentur? Als einer der größten CO<sub>2</sub>-Treiber stellte sich Amazon heraus. Heute besorgt das Team kleine Einkäufe lieber im Einzelhandel. Wenn bestellt wird, dann nur in größeren Mengen oder über einen Dienstleister, der ohnehin regelmäßig Getränke liefert. Um in Plastik verpackte Convenienceprodukte zu vermeiden, kochen die Mitarbeitenden zweimal wöchentlich gemeinsam und kaufen dafür frisch ein. Wer eine Dienstreise plant, versucht, aufs Auto oder Flugzeug zu verzichten.

Parallel zu den Bemühungen rund ums Klima entstand eine Gesundheits-Taskforce. Mehrere Mitarbeitende entwickeln Ideen jenseits von Fitnessstudio-Gutscheinen, um das Thema im Alltag präsenter zu machen. So gibt es bei dxm nun beispielsweise 2000-Schritte-Meetings im Gehen oder eine Tischtennis-Mittagspause. Auch hier wurden im ersten Schritt die größten Schwachstellen identifiziert und alle Mitarbeitenden befragt.

### **Veränderung mit Spaß vorantreiben**

Manche Veränderungen fallen aber nicht so leicht, deshalb sei es wichtig, nicht mit dem erhobenen Zeigefinger zu ermahnen. „Es muss Spaß machen, sonst macht keiner mit“, so Markus Mazur. Die Klimabilanz stellt ihn aber auch vor andere Herausforderungen: Für das Klima wäre es am besten, wenn alle zu Hause blieben und von dort arbeiteten. Das ist aber schlecht für die Unternehmenskultur. Wie kriegt man also eine gute Mischung hin? Markus Mazur fasst seine wichtigsten Erkenntnisse rund ums Thema Nachhaltigkeit zusammen:

1. Maßnahmen zur Förderung der Nachhaltigkeit sind dann sinnvoll, wenn sie quantifizierbar sind und so dem größten Treiber von CO<sub>2</sub> entgegenwirken.
2. Eine transparente Kommunikation über den Fortschritt ermutigt andere, sich ebenfalls mit dem Thema „Environmental, Social and Governance“ (ESG) auseinanderzusetzen.
3. Am Anfang eher niedrigschwellige Dinge verändern. Die Maßnahmen sollten als „Stupser“ dienen und nicht Nachhaltigkeit aufzwingen.
4. ESG kostet viel Zeit. Man muss sich auch mal eingestehen, dass es nicht so gut oder schnell klappt, wie man möchte. Deshalb sollte man sich vom Perfektionismus lösen und auch mal Ungenauigkeiten aushalten. Einfach machen, nicht zerreden.
5. Ausprobieren! Ökoklorollen sind angeblich wie Schleifpapier? Einfach erst mal testen.

Mehr Informationen:

<https://www.dxm.space>

# Ihre Meinung und Ihre Ideen sind gefragt!

Der Bereich Private Banking der Stadtsparkasse Düsseldorf geht auf Reisen – genauer auf eine Kundenreise oder „Customer Journey“, wie es so schön auf Marketingdeutsch heißt. DialogImpuls fragt bei Robin Nehring, Leiter der Strategischen Unternehmensentwicklung, und bei Giuseppe Mini, Direktor Private Banking, nach, was es mit diesen „Reiseplänen“ auf sich hat.

## Warum begibt sich die Stadtsparkasse Düsseldorf auf eine „Kundenreise Private Banking“?

**Robin Nehring:** Der Vorstand hat 2020 entschieden, ein Geschäftsmodell-Entwicklungsprogramm aufzusetzen, die Innovationsagenda. Mit dem Programm soll das Geschäftsmodell der Stadtsparkasse Düsseldorf für die Zukunft erfolgreich ausgerichtet werden, wobei Kundenzufriedenheit, Wachstum und Effizienz im Fokus stehen. Einer dieser Erfolgspfeiler ist das Private Banking.

**Giuseppe Mini:** (lächelnd) Das Lob nehme ich gerne an!

**Robin Nehring:** (lacht) Als wichtiger Pfeiler der Bank. Daher haben wir uns entschlossen, hier eine „Kundenreise“ anzutreten.

## Konkret, was sind denn nun Kundenreisen?

**Robin Nehring:** Kundenreisen sind ein Format, in dem wir über 40 Wochen in einem interdisziplinären Team aus bis zu 20 Kolleg:innen der Gesamtbank ein spezifisches Geschäftsfeld fokussieren und gemeinsam weiterentwickeln. In der ersten Hälfte konzipieren wir das beste Kundenerlebnis für Private-Banking-Kund:innen, indem wir den Status quo analysieren und unter Einbezug von Kund:innen, Berater:innen, wichtigen Markttrends und Innovationen ein Zielbild entwickeln. In der zweiten Hälfte geht es dann um die konkrete Umsetzung des Zielbilds – immer im Fokus: unsere Kund:innen.

**Wir haben jetzt etwas über das Werkzeug „Kundenreise“ und dessen Anwendung erfahren. Doch was versprechen Sie sich konkret von dieser „Reise“, Herr Mini?**

**Giuseppe Mini:** Ich verspreche mir, dass wir die nächsten Schritte machen können. Wir sind da, wo wir stehen, bereits sehr gut, aber nichts ist so gut, dass es nicht noch besser werden kann.

## Es heißt immer, der Erfolg des Private Banking basiere auf der sehr engen Beziehung zwischen den Beratenden und den Kund:innen. Weshalb bedarf es dann überhaupt einer „Customer Journey“?

**Giuseppe Mini:** Ich gebe Ihnen recht, die Verbindung zwischen Beratenden und Kund:innen ist bei uns sehr intensiv, da unsere Beratenden einen sehr überschaubaren Kundenkreis begleiten und sich so eine spezielle Nähe entwickelt hat. Wir sind aber auch Tag für Tag im operativen Geschäft tätig, da geht der Blick für neue Entwicklungen leider manchmal verloren. Daher freuen wir uns, dass wir mit der Kundenreise die Möglichkeit haben, in großem Rahmen zu überlegen, was zu optimieren ist. Wir wollen wachsen, noch mehr Kund:innen zufriedenstellen, ja für unser Haus begeistern. Und das gilt es sorgfältig zu planen.

## Sie sind uns wichtig!

*Ihre Meinungen und Ideen helfen uns, unsere Angebote noch besser zu machen. Rufen Sie uns an unter der Telefonnummer 0211 878-6998 oder schicken Sie uns eine Mail an [Kundenreise-PB@sskduesseldorf.de](mailto:Kundenreise-PB@sskduesseldorf.de), wenn Sie an unserem Interview im Rahmen der „Kundenreise Private Banking“ teilnehmen wollen.*

## Eine längere Reise hat einen Startpunkt, ein Ziel und meist einige Zwischenstopps. Was ist das Ziel, welche Zwischenstopps, sprich: welche Themen sollen behandelt werden, was schauen Sie sich an?

**Giuseppe Mini:** Wir haben bislang die großen Überschriften für uns festgelegt, sprich: Kundenzufriedenheit sowie Wachstums- und Effizienzgewinne. Wir wollen die Gelegenheit nutzen, ohne große Vorgaben frei zu denken, was noch fehlt, was wir besser machen können, was bereits gut ist.

Der Diplom-Bankbetriebswirt **Giuseppe Mini** ist seit Mai 2023 Direktor Private Banking der Stadtsparkasse Düsseldorf. Bevor er 2008 zur Stadtsparkasse Düsseldorf kam, war er knapp 16 Jahre bei der Commerzbank in Wuppertal und Düsseldorf tätig. Nachdem er fünf Jahre bei der Stadtsparkasse als Filialbereichsleiter gearbeitet hatte, kam er ab 2013 zunächst als Abteilungsleiter und später als stellvertretender Bereichsleiter zum Private Banking.

**Robin Nehring** ist seit 2021 Leiter der Strategischen Unternehmensentwicklung bei der Stadtsparkasse Düsseldorf sowie Co-Programmierer der Innovationsagenda. Um die Bank für die Zukunft fit zu machen, entwickeln sein 22-köpfiges Team und er strategische Handlungsempfehlungen für den Vorstand. Dies umfasst die zentrale Bündelung von strategischen Innovations- und Digitalisierungsaktivitäten sowie das Transformationsmanagement.



**Sagen Sie den Leser:innen doch bitte, wo Sie konkreten Handlungsbedarf sehen? Sind das beispielsweise Prozesse?**

**Giuseppe Mini:** Mit Prozessen fängt es immer an. Das Spannende in diesem Zusammenhang ist, dass wir auch unsere Kundinnen und Kunden fragen werden, was sie sich wünschen oder vermissen, aber auch, was sie gut finden. Wir sind uns sicher, dass wir auf diese Weise wichtige Hinweise erhalten, die uns so im täglichen Handeln nicht bewusst sind.

**Was machen Sie denn bereits gut?**

**Giuseppe Mini:** Gut sind sicherlich unsere Erreichbarkeit, unsere

Produktvielfalt und unsere langjährigen und erfahrenen Beratenden. Aber auch dazu kann es noch Anregungen geben. Wir werden circa zwanzig Kundinnen und Kunden dazu einladen, uns das nötige Feedback im Rahmen von Interviews zu geben.

**Was sind das für Interviews?**

**Giuseppe Mini:** Es werden strukturierte Interviews sein, die wir im Rahmen der Kundenreise entwickeln werden. Wir freuen uns, wenn sich viele Kundinnen und Kunden dafür bei uns melden, um uns im gemeinsamen Interesse zu unterstützen.

**Robin Nehring:** Schließlich geht es darum, das Bestehende zu überdenken und zu verbessern und – wichtig – es um innovative

Finanzmärkte

# Die richtige Mischung macht's

Inflation, weiter steigende Zinsen, Sorgen um eine Rezession, die neue Kriegslage in Nahost – für Anleger:innen gibt es derzeit viele Unsicherheiten. Da kommt es umso mehr darauf an, das Risiko zu streuen und auf den richtigen Mix innerhalb der Anlagen zu achten.

**O**wohl die Portfoliotheorie von Harry Markowitz in den letzten Jahrzehnten weiterentwickelt wurde und einige Kritikpunkte aufgeworfen hat, bleibt sie ein bedeutendes Konzept in der Finanzwelt. Ihr wichtigster, noch heute gültiger Aspekt ist die Betonung der Bedeutung von Diversifikation zur Risikoreduktion. Indem Anleger:innen verschiedene Anlagen in ihr Portfolio aufnehmen, können sie das Risiko streuen und die Wahrscheinlichkeit von Verlusten verringern. Die Theorie von Markowitz ermöglicht die Identifizierung von Portfolios, die auf einer gegebenen Risikotoleranz basierend die höchstmögliche erwartete Rendite erzielen.

Bei aller Kritik bleibt die Grundidee der Diversifikation und des risikobasierten Portfoliomanagements ein wichtiger Bestandteil für unsere Portfolioverwaltung, zielt sie doch darauf ab, Investorinnen und Investoren dabei zu unterstützen, optimale Portfolios von Vermögenswerten aus verschiedenen Anlagen (Aktien, Anleihen, Liquidität, Rohstoffe,

Elemente zu erweitern, quasi eine Mischung aus Exzellenz und Innovation. Und das können wir natürlich nur, wenn wir vor allem Impulse von unseren Kund:innen erhalten.

## Welche Handlungsfelder oder Themen sehen Sie derzeit bereits?

**Robin Nehring:** Alles, was das Kundenerlebnis auf ein neues Level heben kann. Dazu zählen Themen wie generative KI und auch Felder und Innovationen, die wir im E-Commerce und Luxusgütersegment sehen. Diese werden wir uns anschauen. Aber noch konkreter zu werden, ist zum jetzigen Zeitpunkt verfrüht. Es geht um nicht weniger, als das Private Banking in die Zukunft zu denken – und zwar nicht erst morgen, sondern schon heute.

## Sie beide sprachen bisher nur über die vielfältigen Möglichkeiten einer Kundenreise. Gibt es auch Grenzen?

**Giuseppe Mini:** Nur die gesetzlichen Vorgaben der Regulatorik bilden die Grenze. Die wollen, werden und dürfen wir nicht überschreiten. Andere Grenzen wollen wir uns vorher gar nicht setzen. Das ist ja genau der Vorteil dieser Methode. Wir wollen jeden Gedanken einmal denken und dann entscheiden, ob es ein Thema für uns ist oder auch nicht.

**Robin Nehring:** Vor allem aber wollen wir Themen nicht nur denken, sondern auch umsetzen!

## Kann man schon sagen, wann die ersten Ergebnisse da sein werden? Wann werden die Kundinnen und Kunden etwas von den Innovationen spüren?

**Robin Nehring:** Im Laufe des Jahres 2024.

## Gibt es, Herr Mini, – abgesehen von der Kundenreise – weitere Möglichkeiten, dass Kundinnen und Kunden im Private Banking ihre Wünsche äußern können?

**Giuseppe Mini:** Die besten Möglichkeiten, um den Austausch zu pflegen, sind die persönlichen Einzelgespräche mit den Beratern. Hier sind wir selbstverständlich sehr offen, um uns jedes Feedback – ob gut oder weniger gut – anzuhören.

## Gibt es auch im Private Banking neue Zielgruppen, auf die man fokussieren möchte?

**Giuseppe Mini:** Traditionell sind Private-Banking-Kund:innen vermögende Privatkund:innen sowie der oder die Unternehmer:in. Zusätzlich werden wir uns verstärkt auf die „Next Generation“ konzentrieren. Wir wollen die „Private-Banking-Kund:innen von morgen“ bereits frühzeitig abholen, sie an unser Haus binden. Gepaart werden soll das Ganze mit nachhaltigen Ideen und einer breiten Produktaufstellung mit unterschiedlichen, zielgruppenadäquaten Zugängen. Da haben wir bereits gute Erfahrungen gesammelt.

**Robin Nehring:** Ein weiteres wichtiges Themenfeld wird „Female Finance“ sein. Auch hier wollen wir in der Kundenreise einen besonderen Fokus setzen.

Immobilien, alternative Investments) zu erstellen. Ziel dabei ist es, das beste Rendite-Risiko-Verhältnis zu erreichen.

### **Ausgewogenheit und Flexibilität**

Noch einmal: Die Auswahl eines geeigneten Portfolios hängt von der individuellen Risikotoleranz, der individuellen Anlagedauer und den finanziellen Zielen ab. Die meisten unserer Kundinnen und Kunden verfolgen zumindest den Kapitalerhalt – nach Inflation. Und gerne darf eine entsprechende Rendite auch darüber hinausgehen. Bei einer Inflationsrate von derzeit 4,5 Prozent bedeutet dies, dass eine Rendite von mindestens 4,5 Prozent nach Steuern – gerne auch mehr – herauskommen soll, um zumindest die Kaufkraft zu erhalten.

So attraktiv die aktuellen Festgeld- und Tagesgeldzinsen erscheinen mögen: Wir sollten uns darüber einig sein, dass das oben genannte Ziel damit bei Weitem nicht erreicht werden kann. Fest- und Tagesgelder dienen traditionell als Liquiditätsreserve und dem Zielsparen – nicht zur langfristigen Vermögensanlage. Zudem ist ein weiterer spürbarer Zinsanstieg nicht zu erwarten: Mit dem Refinanzierungssatz von 4,5 Prozent durch die EZB scheint jetzt ein ausreichend restriktives Niveau erreicht zu sein, um mittelfristig das gesetzte Inflationsziel von zwei Prozent zu erreichen. So gehen viele Volkswirte davon aus, dass die Euro-Wächter auf ihrem im Sommer 2022 eingeleiteten Kurs den Zinshöhepunkt erreicht haben. Sie erwarten ebenso, dass die EZB den Schlüsselsatz für längere Zeit auf diesem Niveau halten wird, um die Inflation weiter einzudämmen.

### **An Aktien führt kein Weg vorbei**

Die Mischung des Anlageportfolios ist hier die entscheidende und wahrscheinlich beste Lösung. Ein:e Unternehmer:in wird immer bestrebt sein, mit dem Unternehmen einen Ertrag über dem risikolosen Zins zu erzielen, sodass die Beteiligung an diesem Ziel in Form von Aktien sehr vielversprechend ist und die größte Wahrscheinlichkeit bietet,

die Inflation langfristig zu schlagen und somit den gewünschten Kapitalerhalt nach Inflation und Steuern zu erreichen. Selbst gestiegene Finanzierungskosten werden Unternehmen nicht von notwendigen Investitionen abhalten können. Dazu sind die Herausforderungen und Chancen durch die Digitalisierung und die Transformation gigantisch hoch und dulden keinen Aufschub.

Allen Aktienskeptikern und -skeptikerinnen sei gesagt: Das Aktienjahr 2023 ist bislang gut verlaufen, daran ändert auch die schlechte Performance im dritten Quartal nichts. Beobachtungen seit den 1960er-Jahren haben ergeben, dass die Phase zwischen Juli und September die schwierigste Zeit des Börsenjahres ist. „Zudem führten Unsicherheiten hinsichtlich der (globalen) Wachstumsperspektiven und des weiteren Vorgehens der Notenbanken zu Gewinnmitnahmen beziehungsweise Kaufzurückhaltung bei den Anlegern“, analysiert Gertrud Traud, Chefvolkswirtin der Helaba. „Die für den mittelfristigen Aufwärtstrend wichtige 200-Tage-Linie beim DAX (derzeit bei rund 15 000 Punkten) wurde dabei mehrfach auf ihre Tragfähigkeit getestet und hat gehalten.“ Deutsche und europäische Aktien seien zudem aktuell attraktiv bewertet.

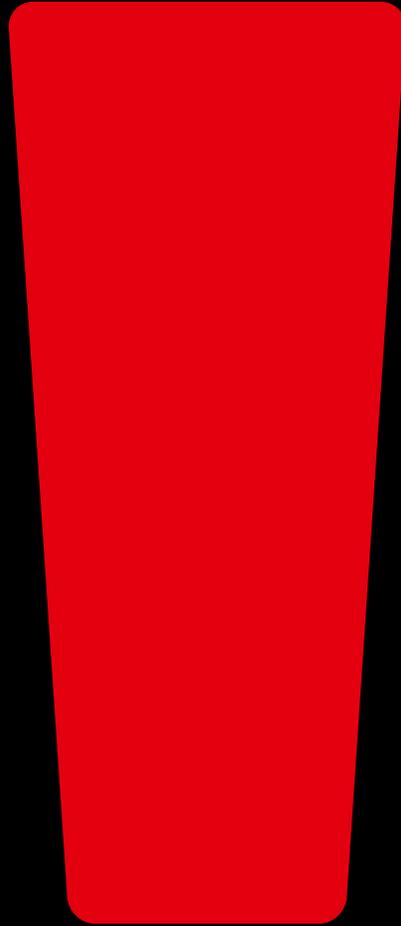
Angesichts der aktuellen Negativprognosen für die bundesdeutsche Wirtschaft wäre es ein Fehler, die Sicht allein auf die politische und wirtschaftliche Situation in Deutschland zu beschränken. Die Weltwirtschaft wächst weiterhin: Für 2024 prognostiziert der IWF ein globales Wachstum von 2,9 Prozent und kommentiert optimistisch: Rückblickend betrachtet sei die Widerstandsfähigkeit

der Weltwirtschaft aber mit Blick auf die diversen Krisen bemerkenswert. Auch die uns gut bekannten DAX-Werte erzielen den Großteil der Erträge im Ausland und profitieren dementsprechend vom weltweiten Wachstum. In den USA sind die wirtschaftlichen Aussichten erheblich besser als in Deutschland: Hier werden bereits die ersten Anzeichen für einen mittelfristigen wirtschaftlichen Aufschwung gesehen, der die Wirtschaft der Welt durchaus positiv beeinflussen kann. Die Disruption, die sich aus der Digitalisierung entwickelt hat, wird von einer Reihe von Megatrends begleitet: Viele Themen wie künstliche Intelligenz, Gesundheit, Elektromobilität sowie nachhaltige Investments und Technologien werden sich langfristig weiterentwickeln und sollten ins Depot. Fazit: Für einen Einstieg in den Kapitalmarkt, auch in Raten, sprechen viele Faktoren.

Die individuelle Anlagestrategie der Stadtparkasse Düsseldorf verfolgt genau diese Ziele. Grundsätzlich aber gilt für Investitionen in Aktien oder Fonds: Sie bieten große Chancen, doch es können kapitalmarktbedingte Schwankungen nicht ausgeschlossen werden. Eines sollte selbstverständlich sein: Jede noch so ausführliche schriftliche Information kann das persönliche Gespräch mit der Beraterin oder dem Berater nicht ersetzen.

*Marktkommentar von  
Giuseppe Mini, Direktor  
Private Banking Stadt-  
sparkasse Düsseldorf*





Follow us on LinkedIn